

Małgorzata SobińskaUniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: malgorzata.sobinska@ue.wroc.pl

**ROLA IT WE WSPÓŁCZESNYCH MODELACH
BIZNESU**

IT ALIGNMENT TO MODERN BUSINESS MODELS

DOI:10.15611/ie.2016.3.08

JEL Classification: M15

Streszczenie: Warunkiem trwałej przewagi konkurencyjnej współczesnych firm staje się zdolność do konsekwentnego rozwijania potencjału IT szybciej, taniej i bardziej strategicznie niż konkurenci, a działy informatyczne powinny odgrywać kluczową rolę w zapewnianiu właściwego wykorzystania potencjału IT. Jednym z głównych powodów niepełnego wykorzystania przez organizacje zasobów i inwestycji w IT jest słabe dopasowanie sfery biznesu i sfery IT. Dostosowanie celów IT do celów biznesowych jest nie tylko kwestią osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, ale warunkiem przetrwania organizacji. Chociaż powszechnie mówi się o znaczeniu IT w tworzeniu przewagi konkurencyjnej, w praktyce trudno określić i ocenić wszystkie osiągnięte dzięki IT korzyści. W artykule dokonano próby przedstawienia kluczowych aspektów związanych z funkcjonowaniem IT we współczesnej praktyce zarządzania, przy czym szczególną uwagę zwrócono na ewolucję roli działów IT, które wraz z postępującymi procesami globalizacji, usieciowienia i wirtualizacji firm zmieniają się z realizatora procesów i usług w kierunku inicjatora/koordynatora współpracy z zewnętrznymi dostawcami usług oraz coacha/doradcy w zakresie ich implementacji i doskonalenia.

Słowa kluczowe: modele biznesu, dopasowanie IT do biznesu, zarządzanie IT, rola działu IT.

Summary: The condition for a sustainable competitive advantage of today's businesses is the ability to consistently develop the potential of IT faster, cheaper and more strategically than competitors, and IT departments play a key role in ensuring the proper use of the potential of IT. One of the main reasons for under-utilization of resources by organizations and IT investment is weak matching spheres of business and IT. Adapting IT goals to business goals is not just a matter of achieving a competitive advantage, but the survival of the organization. Despite a popular opinion about the importance of IT in the creation of competitive advantage, in practice it is difficult to identify and assess all the benefits achieved through IT. In the article will be made an attempt to present key aspects of the functioning of IT in modern practice of management, and a particular attention will be paid to the evolution of the role of IT departments, which together with progressive globalization, networking and virtualization processes, change the role from the producer processes and services to the initiator/coordinator of cooperation with external service providers and the coach/advisor in terms of the IT changes implementation and development.

Keywords: business models, business-IT alignment, IT management, IT department role.

1. Wstęp

Przedsiębiorstwa XXI wieku funkcjonują w warunkach permanentnej niepewności i chaosu rynkowego. Według A. Jabłońskiego kluczowym czynnikiem sukcesu i przetrwania dzisiejszych przedsiębiorstw jest posiadanie skutecznego i efektywnego modelu biznesu, który z jednej strony zapewnia ciągłość prowadzenia biznesu z jednoczesnym jego wzrostem i rozwojem, a z drugiej – umożliwia realizację strategii opartych na wykorzystywaniu szans i okazji [Sobińska 2015, s. 25].

Zakłada się, że w przedsiębiorstwie może funkcjonować kilka modeli biznesu, że każdy z nich ma swoją rację bytu oraz że przedsiębiorstwa konkurują innowacyjnymi modelami biznesu (a nie tylko innowacyjnymi produktami czy usługami). Napędem zmian w kontekście tworzenia nowych modeli biznesu jest przede wszystkim technologia informacyjno-komunikacyjna i pojawiające się wraz z jej rozwojem coraz lepsze i efektywniejsze narzędzia służące wymianie/dyfuzji i kreowaniu wiedzy organizacyjnej przez rozbudowujące się sieci relacji i kooperację różnych podmiotów.

Głównym celem niniejszego artykułu będzie próba oceny wpływu dynamicznie rozwijających się technologii informacyjno-komunikacyjnych na kształtowanie się współczesnych modeli biznesu i ewolucję roli działów IT w warunkach globalizacji i wirtualizacji organizacji. Wydaje się, że aktualnie rola działu IT powinna ewoluować w kierunku coachingu, w którym działy IT wspierałyby wszystkie jednostki biznesowe organizacji w zakresie realizowania strategii informatyzacji i doskonalenia spójnej ze strategią całościową firmy. W dobie powszechnego outsourcingu usług IT pracownicy działów IT przestają już w większości przypadków być wykonawcami procesów i usług lub rola ta jest minimalizowana, a stają się (lub powinni się stawać) inicjatorami i koordynatorami współpracy z zewnętrznymi dostawcami usług oraz coachami i mentorami w zakresie wprowadzanych zmian w stosunku do pozostałych użytkowników usług i procesów IT danej organizacji.

Artykuł powstał na bazie analizy piśmiennictwa, wcześniejszych publikacji oraz wyników badań empirycznych autorki.

2. Zmiany w modelach biznesu

Nowoczesne technologie tworzą warunki infrastrukturalne umożliwiające procesy globalizacji, co z kolei sprawia, że organizacje muszą szybko przechodzić od konkurencji lokalnej do konkurencji globalnej i otwierać się na współpracę z podmiotami zewnętrznymi oraz pomysły i idee pochodząc z otoczenia. Rozwój technologii sprawia także, że procesy zachodzące w przedsiębiorstwach są coraz bardziej skomplikowane i nie zawsze przedsiębiorstwo jest w stanie samodzielnie sprostać wymaganiom związanym z posiadaniem, ze zdobywaniem i z rozwijaniem odpowiednich zasobów, w tym umiejętności, wiedzy i kwalifikacji.

Jednocześnie globalizacja i wirtualizacja umożliwia przedsiębiorstwom łatwiejszy dostęp do liczniejszych/globalnych zasobów siły roboczej oraz zatrudnianie większej liczby osób o lepszym, bardziej specjalistycznym wykształceniu, co w wielu przypadkach przyczynia się do podniesienia jakości świadczonej pracy oraz wzrostu liczby innowacji [Sobińska 2015, s. 16].

Przedsiębiorcy poszukują nowych, bardziej innowacyjnych sposobów, aby zwiększać konkurencyjność i przesuwać się do przodu na krzywej wzrostu. Nowa generacja zaawansowanych technologii – społecznych, analitycznych i chmurowych – obiecuje prawie bezproblemowe przekształcenia przedsiębiorstw i ich modeli biznesowych, strategii, działań i procesów w celu spełnienia nowych wymagań klientów [Perechuda (red.) 2015, s. 93]. Jednak, jak zauważa I. Chomiak-Orsa, szanse kreowane w organizacjach przez wykorzystanie nowoczesnych rozwiązań informacyjno-komunikacyjnych możliwe są do urzeczywistnienia tylko dzięki skorelowaniu strategii informatyzacji ze strategiami rozwoju organizacji jako całości, a strategia informatyzacji powinna stanowić immanentny element całościowej strategii [Chomiak-Orsa 2013, s. 65].

Coraz częściej dochodzi do nawiązywania współpracy przedsiębiorstw na zasadach różnego rodzaju związków, sojuszy, aliansów, wstępowania do sieciowych form współpracy (jak np. sieci logistyczne czy sieci produkcji). Równocześnie następuje rozwój różnorodnych form *sourcingu*, dzięki czemu praca jest kontraktowana lub delegowana do zewnętrznej lub wewnętrznej jednostki, która fizycznie może być zlokalizowana w dowolnym miejscu na świecie. Następuje zmiana lokalizacji wiedzy i kluczowych kompetencji do sieci.

Działy IT współczesnych organizacji są w coraz większym stopniu uzależnione od zewnętrznych dostawców – zleceniodawców, producentów sprzętu i oprogramowania, dostawców usług telekomunikacyjnych, dostawców usług *cloud computing*, a umiejętne wykorzystanie globalnych zasobów przesądzać może o sukcesie rynkowym. Organizacje powinny zatem poświęcać sporo uwagi i wysiłku w poprawę zarządzania IT, które wymaga ciągłego dostosowywania zakresu procesów i usług do aktualnych potrzeb, możliwości oraz ograniczeń.

W praktyce, zwłaszcza w dużych przedsiębiorstwach, stosowane są równocześnie różne formy pozyskiwania produktów i usług IT, a każda zaspokaja inne potrzeby i dostarcza innych wartości. Wskazują na to m.in. badania przeprowadzone na grupie przedsiębiorstw działających w Polsce. Wynika z nich, że firmy wykorzystują różnorodne formy *sourcingu* usług IT – aż 91% badanych odpowiedziało, że korzysta z *outsourcingu* IT, równocześnie 26% wykorzystuje *cloud computing*, a 13% – *offshoring* usług [Sobińska, Willcocks 2015].

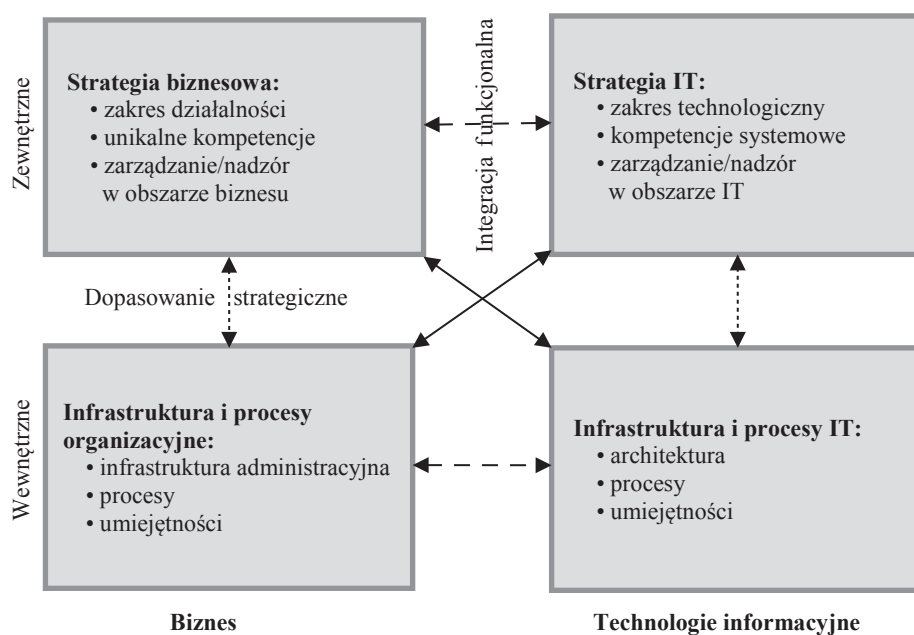
Wiele współczesnych organizacji działa równolegle w dwóch obszarach biznesowych – realnym i wirtualnym, zdając sobie sprawę, że im bardziej poszerzą sieć/zasięg wpływu i im większą dostępność zasobów sobie zagwarantują, tym większe będą ich możliwości, niekiedy zapominając lub nie doceniając wiążącego się z tym ryzyka i potrzeby zmian kompetencji działu IT.

3. Dopasowanie IT do biznesu

Pojawiające się nowe technologie, a wraz z nimi nowe trendy w praktyce zarządzania powodują, że poziom skomplikowania IT jest bardzo wysoki (i stale rośnie), a samo zarządzanie IT staje się dużym wyzwaniem dla firm.

Jedną z głównych przyczyn słabego wykorzystania zasobów i inwestycji IT jest ich niedopasowanie do strategii biznesowej danej organizacji. W praktyce firmy o niskiej dojrzałości, jeśli chodzi o dopasowanie IT do biznesu, mają tendencję do wykazywania niższej ogólnej wydajności (np. niższego zwrotu z inwestycji niższych zysków itp.). Aby zwiększyć wydajność, firmy powinny regularnie badać poziom dopasowania IT do biznesu. Ważnym aspektem jest też włączanie działów IT w organizacyjne procesy podejmowania decyzji [Grembergen, De Haes (red.) 2012].

Pierwszym modelem strategicznego dopasowania, który zwrócił uwagę zarówno naukowców, jak i praktyków, był model Hendersona i Venkatramana (1993 r.). Autorzy ci definiują model strategicznego dopasowania (*Strategic Alignment Model – SAM*) jako podbudowę dla opisu i rozwijania/poprawy dopasowania IT do strategii biznesu. Model SAM (rys. 1) przedstawia z jednej strony obszar biznesu, z drugiej – obszar IT. Każda strefa funkcjonalna ma dwie domeny, przy czym każda z domen biznesowych odzwierciedla korespondującą z nią domenę po stronie IT [Sobińska 2015, s. 42].



Rys. 1. Model dopasowania strategicznego Hendersona i Venkatramana

Źródło: [Sobińska 2015, s. 42].

Istnieją dwa wymiary dopasowania strategicznego. Pierwszy skupia się na strategicznym dopasowaniu dolnej (wewnętrznej) domeny (dotyczącej wartości niematerialnych i prawnych) z domeną strategiczną (zewnętrzną). Drugi dotyczy dopasowania domeny IT (po prawej) do domeny biznesu (po lewej):

- na korespondujących domenach strategia IT będzie dopasowywana do strategii biznesu – transformacji technologicznej czy budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o technologie;
- na korespondujących domenach wewnętrznych infrastruktura i procesy IT będą dopasowywane do infrastruktury i procesów biznesowych organizacji dla realizacji strategii i doskonalenia usług.

J.C. Henderson i N. Venkatraman zauważyli, że dostosowanie strategiczne nie jest wydarzeniem, lecz procesem ciągłej adaptacji i zmian. Aktualnie panuje powszechne przekonanie, że dopasowywanie IT do biznesu jest procesem ciągłym, powodowanym zmianami zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w jego otoczeniu, zwłaszcza w obszarze technologii. Niektórzy badacze skupiają się na zagadnieniach integracji strategii IT i biznesu, inni podkreślają wagę czynnika ludzkiego i uczenia się organizacji. Czasami rozróżnia się wsparcie realizacji strategii biznesu przez IT i wpływanie IT na zmianę strategii.

Zdaniem R. Orzechowskiego najwłaściwsze wydaje się podejście kompleksowe, zgodne z definicją J.N. Luftmana, obejmujące takie obszary dopasowania biznes–IT, jak: nadzór, pomiar wartości, partnerstwo, komunikacja, umiejętności i architektura [Sobińska 2015, s. 44]. Zadaniem nadzoru jest sprawienie, aby przedstawiciele biznesu i IT przeprowadzali formalne dyskusje i analizy w zakresie priorytetowania inwestycji i alokacji zasobów IT. Pomiar wartości oznacza umiejętność zmierzenia oraz zademonstrowania biznesowi wartości IT z użyciem zrozumiałych miar technicznych i biznesowych. Partnerstwo koncentruje się wokół wzajemnych relacji działu IT i biznesu. Komunikacja obejmuje z kolei efektywną wymianę poglądów i zrozumienie wymagań w zakresie przygotowywania odpowiedniej strategii (modelu biznesu) i pomyślnego jej wdrożenia, a umiejętności odnoszą się do szerokiego zakresu działań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Ostatni z obszarów dopasowania biznes–IT: architektura – obejmuje ocenę dojrzałości infrastruktury IT przedsiębiorstwa, która powinna umożliwiać nie tylko efektywne osiąganie aktualnych celów przedsiębiorstwa, lecz także szybkie reagowanie na zmiany zachodzące na rynku, rozwój i doskonalenie oraz tworzenie nowych przewag konkurencyjnych.

Zdaniem badaczy znacznie łatwiejsza do zaimplementowania jest technologia, natomiast znacznie bardziej złożone są niezbędne zmiany w zakresie zarządzania, organizacji i kulturze przedsiębiorstwa.

Efektywne zastosowanie technologii informacyjnych w przedsiębiorstwie, jak pisze R. Orzechowski, będzie polegało na inwestowaniu w takie obszary (projekty) IT, które wspierają realizację strategii i wynikającą ze strategii działalność operacyjną przedsiębiorstwa, oraz na ograniczaniu zasobów kierowanych na inne inicjatywy i działania IT. Ma to sprzyjać osiągnięciu celu, jakim jest większy wpływ technologii

informacyjnych na poprawę wyników osiąganych przez przedsiębiorstwo przy jednoczesnej minimalizacji kosztów związanych z wykorzystywaniem IT [Orzechowski 2007].

Przedsięwzięcia informatyczne należy wdrażać w zgodzie z celami i potrzebami całej organizacji, a ocena opłacalności inwestycji informatycznych powinna być dokonywana z uwzględnieniem zdefiniowanych przez organizację kryteriów i metod.

4. Metodyki wspomagające zarządzanie IT

Obszar IT w przedsiębiorstwie jest bardzo często niewłaściwie zarządzany, na co może mieć wpływ jego niezrozumienie przez zarządzających, co z kolei może powodować, że czasem jest niedoceniany, a innym razem przeceniany. W efekcie większość inwestycji w IT nie przynosi zakładanych efektów, a samo utrzymanie IT kosztuje zbyt wiele. Jednak przedsiębiorstwa nie mogą sobie pozwolić na złe zarządzanie tak ważnym obszarem, pochłaniającym ogromne środki i często przesądającym o tym, czy przedsiębiorstwo będzie się mogło dalej rozwijać.

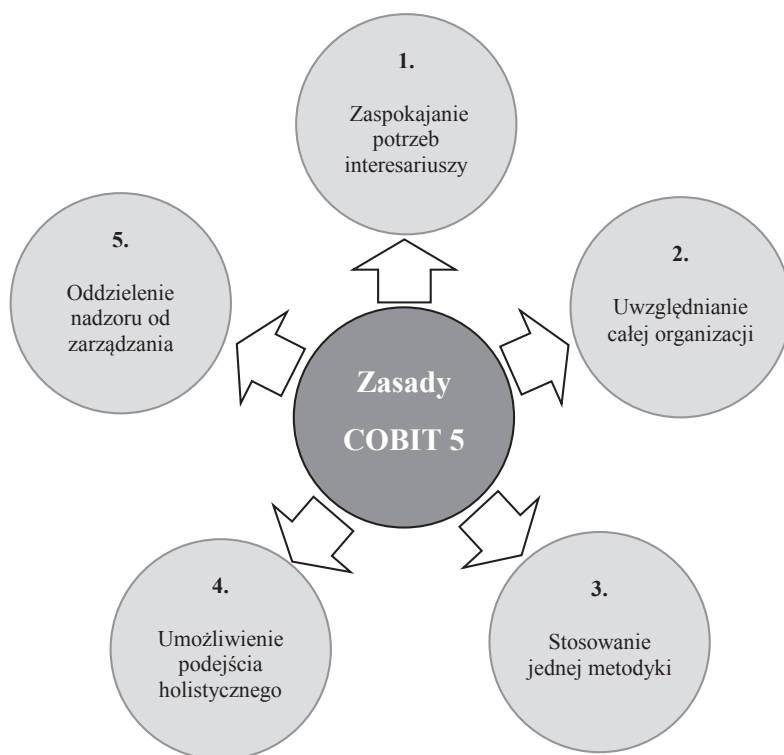
Stworzenie spójnej kultury procesowej i wypracowanie metod zarządzania usługami IT, które pozwolą maksymalnie wykorzystać zasoby ludzkie oraz infrastrukturę, wydaje się jednym z największych wyzwań dla działów IT. Odpowiedzią na to wyzwanie może być wdrożenie takich metodyk, jak np. ITIL, COBIT czy TOGAF [Sobińska 2015, s. 49-55]:

ITIL – *Information Technology Infrastructure Library* – jest określane mianem biblioteki, kodeksu czy zbioru zaleceń, które obejmują całościowe ujęcie na informatykę, porządkując całą organizację, co zapewnia spójne spojrzenie na jej funkcjonowanie. Głównymi założeniami ITIL jest podniesienie efektywności i skuteczności w oferowaniu usług IT. Badania Forrester (2011 r.) wykazały, że ITIL ma pozytywny wpływ przede wszystkim na: wydajność (85%), jakość usług (83%), ocenę pracy działów IT (65%) oraz na wygenerowanie oszczędności (41%). Zdaniem analityków wzrost świadomości przedsiębiorców na temat dobrych praktyk zarządzania usługami IT może spowodować, że wprowadzenie ITIL i innych tego typu praktyk stanie się standardem biznesowym. Biblioteka ITIL opiera się przede wszystkim na definiowaniu procesów, które powinny funkcjonować w obrębie organizacji świadczącej usługi IT w ramach wyspecjalizowanego przedsiębiorstwa, w obrębie firmowego działu IT czy agencji rządowej. Jest to zbiór uniwersalnych metod pozwalających modelować procesy w organizacji bez względu na jej charakter czy wielkość. Podstawową zasadą ITIL jest zdefiniowanie ról i odpowiedzialności w obrębie każdego procesu, a możliwymi do osiągnięcia korzyściami są:

- redukcja kosztów (do zarządzania IT podchodzimy jak do zarządzania biznesem),
- lepsze zarządzanie jakością (przez stałe doskonalenie organizacji),
- zwiększenie produktywności (w wyniku poprawy zagospodarowania zasobów i organizacji pracy),

- uporządkowanie organizacji (dzięki ustaleniu ról i odpowiedzialności),
- usprawnienie komunikacji (na co wpływa spójna koncepcja IT oraz uporządkowana struktura komunikacji),
- poprawa relacji z klientem (dzięki skupieniu uwagi na korzyściach dla biznesu, również w przypadku wewnętrznych działów IT).

COBIT 5 (*Control Objectives for Information and related Technology*) – kolejna z wymienionych metodyk – zapewnia kompleksowe ramy, które służą przedsiębiorstwom podczas osiągania celów w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem i zarządzania IT. Metodyka ta może pomóc przedsiębiorstwom w tworzeniu optymalnej wartości z IT przez utrzymywanie równowagi między realizacją korzyści i optymalizacją poziomu ryzyka i wykorzystania zasobów. COBIT 5 jest metodyką uniwersalną, która może być stosowana w przedsiębiorstwach różnej wielkości, zarówno komercyjnych, jak i *non profit* i w sektorze publicznym.



Rys. 2. Zasady COBIT 5

Źródło: [Sobińska 2015, s. 52].

COBIT opiera się na pięciu kluczowych zasadach nadzoru i zarządzania przedsiębiorstwami informatycznymi (rys. 2); są nimi:

- Zasada 1 – zaspokajanie potrzeb interesariuszy. COBIT obejmuje wszystkie wymagane procesy oraz zestaw czynników umożliwiających wspieranie tworzenia wartości biznesowej dzięki wykorzystaniu IT.
- Zasada 2 – uwzględnianie całego podmiotu/przedsiębiorstwa. COBIT integruje zarządzanie IT z zarządzaniem przedsiębiorstwem.
- Zasada 3 – stosowanie jednej, spójnej metodyki.
- Zasada 4 – umożliwienie podejścia całościowego. COBIT definiuje zestaw siedmiu grup czynników wspierających implementację skutecznej metodyki zarządzania IT. Są to:
 - zasady, polityka i założenia,
 - procesy,
 - struktury organizacyjna,
 - kultura, etyka, zachowania,
 - informacja,
 - usługi, infrastruktura i aplikacje,
 - ludzie, umiejętności i kompetencje.
- Zasada 5 – oddzielenie nadzoru od zarządzania. COBIT wyraźnie rozróżnia nadzór od zarządzania:
 - nadzór ma zapewniać właściwą ewaluację potrzeb interesariuszy, warunków i opcji działania pomocną w określeniu zrównoważonych z biznesem celów przedsiębiorstwa które należy osiągnąć;
 - zarządzanie oznacza planowanie, uruchamianie i realizację oraz monitorowanie działań w zgodzie z kierunkiem wyznaczonym przez organ zarządzający dla osiągnięcia celów przedsiębiorstwa.

Te zasady umożliwiają przedsiębiorstwu budowanie efektywnych struktur zarządzania, które optymalizują inwestycje w IT i ich efektywne wykorzystanie przez wszystkie zainteresowane strony.

Ostatnią ze wspomnianych metodyk jest metodyka **TOGAF** (*The Open Group Architecture Framework*), która dotyczy architektury. Została ona uznana za główny punkt odniesienia w dziedzinie architektury korporacyjnej. Innymi słowy, jest to szkielet architektury korporacyjnej, zapewniający kompleksowe podejście do projektowania, planowania, implementacji oraz zarządzania informacyjną architekturą organizacji. TOGAF został zaprojektowany dla dowolnej wielkości organizacji, jednak najlepiej nadaje się do zarządzania dużymi programami transformacyjnymi (np. fuzjami i przejęciami). Aby zastosować go na poziomie projektów lub na poziomie operacyjnym, niezbędna jest jego kastomizacja.

Wzrost znaczenia IT w zarządzaniu organizacjami wpływa na zmianę wymagań stawianych pracownikom, a poznawanie i stosowanie coraz nowszych narzędzi IT stanowi duże wyzwanie dla współczesnych kadr. Czynnikiem sukcesu wdrażania nowych rozwiązań dla IT, oprócz przygotowania kadry czy stosowania pewnych metodyk, takich jak ITIL, COBIT 5 czy TOGAF, jest posiadanie przez organizację infrastruktury charakteryzującej się dużą zwinnością, a jednym ze sposobów radze-

nia sobie z rosnącą złożonością i ze zmiennością obszaru IT jest angażowanie zewnętrznych dostawców do realizacji wybranych zadań, usług czy funkcji IT, czyli – innymi słowy – implementacja sourcingowych modeli biznesu.

5. Nowa rola działu IT

Każda firma, która decyduje się na model oparty na sourcingu procesów/usług IT, zmienia bilans kompetencji i umiejętności potrzebnych w dziale IT.

Obszar IT takiej organizacji ewoluuje z modelu, w którym tworzono rozwiązania/realizowano usługi na bazie własnej infrastruktury i zasobów IT, do modelu nabywania zasobów/usług w formie usług outsourcingowych (w tym usług chmurowych/typu *cloud*). Wzrost popularności outsourcingu i cloud computingu (chmury obliczeniowej), z ciągle rozszerzaną ofertą usług, stawia nowe wyzwania dla działów IT w zakresie umiejętności, kompetencji, a co za tym idzie – obowiązków i odpowiedzialności. Wyzwania te dotyczą przede wszystkim optymalizacji procesów biznesowych, redukcji kosztów, a także wprowadzania nowych usług lub poprawy już świadczonych w drodze równoległej, umiejętnej współpracy z różnymi jednostkami biznesowymi oraz zewnętrznymi dostawcami, a niekiedy również konsultantami (jeśli firma nie ma dostatecznych wewnętrznych kompetencji).

Zarządzanie działem IT w organizacjach, które zaimplementowały model outsourcingu usług IT (co, jak wykazują badania, jest bardzo powszechną praktyką), powinno się istotnie różnić od zarządzania tylko własnymi zasobami IT. Transformację, a zarazem najważniejsze różnice w zarządzaniu działem IT prezentuje tab. 1.

Tabela 1. Transformacja zarządzania działem IT

Zarządzanie działem IT (wykorzystanie zasobów wewnętrznych)	Zarządzanie działem IT opartym na outsourcingu usług IT
1	2
Rutynowe dostarczanie usług IT i zarządzanie kadrami	<ul style="list-style-type: none"> • Koncentracja na kierunkach rozwoju, strategii i implementacji • Planowanie – krytyczny aspekt współpracy outsourcingowej; błędy w planowaniu mogą być bardzo kosztowne; konieczne zrozumienie potrzeb i celów klienta przez dostawcę usług/konieczne precyzyjne zdefiniowanie potrzeb w zakresie usług, które ma dostarczać dostawca • Ocena, szacowanie – dotyczyć powinno zarówno planów, kosztów, rekomendacji, działań, rezultatów na różnych etapach procesu outsourcingu usług IT w celu ograniczenia kosztów poprawek • Negocjacje – niezbędny element zarządzania relacjami z zewnętrznymi dostawcami w sytuacji wprowadzania jakichkolwiek zmian (nie tylko na etapie tworzenia kontraktu) • Doradztwo – większa potrzeba korzystania z usług zewnętrznych konsultantów, zwłaszcza gdy firma-klient nie ma jeszcze dostatecznego doświadczenia w outsourcingu usług/w przypadku

1	2
	cloud computingu jeszcze silniejsza potrzeba korzystania z doradztwa, jako że usługi chmurowe są nowością i postrzegane są często jako bardzo ryzykowne
Rozwijanie wiedzy niezbędnej do realizacji usług IT	<ul style="list-style-type: none"> • Zapewnienie w organizacji informacji i wiedzy umożliwiającej prawidłową ocenę wszystkich aspektów związanych z dostarczaniem usługami i pozwalającej na płynne dostosowywanie się do zmian zachodzących w otoczeniu i w samej organizacji • Rozszerzony zakres potrzeb informacyjnych działu IT wraz z implementacją outsourcingu usług/implementacja cloud computingu stwarza potrzebę ciągłego monitorowania i szacowania potrzeb w zakresie wykorzystania usług chmurowych, śledzenia zmian na rynku dostawców tego typu usług i regulacji prawnych w tym zakresie
Motywowanie personelu bazujące przede wszystkim na bodźcach finansowych – premie i nagrody	<ul style="list-style-type: none"> • Motywowanie negatywne (bardzo szczegółowo określony system kar za niewywiązywanie się z warunków umowy) – podstawowy bodziec motywacyjny w relacjach z zewnętrznymi dostawcami • Motywowanie pozytywne, m.in. udział w zyskach firmy-klienta; możliwość rozszerzenia i/lub przedłużenia kontraktu; pozytywne referencje • Ścisłe reguły dotyczące płatności za usługi i kar za niedotrzymywanie warunków umów
Przewaga zarządzania przychodami	<ul style="list-style-type: none"> • Potrzeba dokładnej ewaluacji i zrozumienia rzeczywistych kosztów funkcjonowania IT – niezbędna do podjęcia optymalnej decyzji sourcingowej • Przewaga zarządzania wydatkami; możliwość uzyskania oszczędności kosztów i redukcji nakładów inwestycyjnych, m.in. na nowe technologie
Zarządzanie zasobami IT	<ul style="list-style-type: none"> • Zarządzanie zasobami IT • Skupienie na działalności kluczowej i myśleniu innowacyjnym • Odpowiedzialność za efekty zarządzania współpracą z zewnętrznym dostawcą/dostawcami • Współpraca z pozostałymi działami organizacji/doradztwo w zakresie doboru i/lub rozwoju usług IT • Mentoring (wspieranie wiedzą i kompetencjami z zakresu IT wszystkie zainteresowane jednostki biznesowe) • Coaching (motywowanie do podejmowania inicjatyw związanych z doskonaleniem obszaru IT; niwelowanie barier pojawiających się w tym obszarze; dbanie o właściwy klimat współpracy wśród uczestników procesów IT)
Zarządzanie bezpieczeństwem własnych zasobów IT	<ul style="list-style-type: none"> • Najczęściej współdzielona odpowiedzialność za zasoby IT/w przypadku cloud computingu odpowiedzialność za bezpieczeństwo zasobów IT przeniesiona na dostawcę/dostawców usług IT (jednakże zaleca się utrzymywanie niezależnej, aktualizowanej kopii zapasowej danych, która może się okazać bezcenna w razie rezygnacji z usług dostawcy)

Tabela 1, cd.

1	2
Komunikacja – możliwa częsta komunikacja bezpośrednia	<ul style="list-style-type: none"> • Zarządzanie bazujące na zarządzaniu kontraktem/kontraktami, w szczególności na zarządzaniu umowami SLA (dotyczącymi poziomu usług) • Ograniczona komunikacja bezpośrednia lub jej brak
Bezpośrednia kontrola i wprowadzanie działań naprawczych	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorowanie realizacji usług, analiza raportów • Reagowanie na problemy zgodne z zapisami kontraktu
Utrzymywanie i rozwój technologii	<ul style="list-style-type: none"> • Zarządzanie relacjami z dostawcami/zarządzanie danymi i informacją • Wspieranie pozostałych działów biznesowych w zakresie ustalania celów dotyczących usług/procesów IT
Określanie kierunków rozwoju strategii informatyzacji	<ul style="list-style-type: none"> • Rozwój innowacyjności przede wszystkim dzięki: • elastycznemu podejściu do pozyskiwania i sposobu utrzymywania zasobów i rozwijania kompetencji IT; • współpracy ze specjalistycznymi firmami, które, dzięki kooperacji mogą wspierać przedsięwzięcia innowacyjne; • możliwości szybkiego reagowania na zmiany technologiczne i organizacyjne dzięki elastycznym usługom chmurowym; • odciążeniu personelu IT przez implementację usług chmurowych i wykorzystanie ich potencjału dla kluczowych działań

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Butryn, Sobińska 2015, s. 35].

Bez względu na wielkość przedsiębiorstwa wymaga się od działów IT, aby wywiązywały się z tradycyjnie nakładanych na nie obowiązków, tj. utrzymywały zasoby i zapewniały ciągłość i bezpieczeństwo działań z jednoczesnym odnajdywaniem się w świecie technologii chmurowych, a także ściśle związanych z nimi technologii mobilnych i społecznościowych.

Upowszechnianie outsourcingu oraz cloud computingu sprzyja wzrostowi wymagań technicznych i jakościowych użytkowników końcowych, szybkim i wielowymiarowym przemianom technologicznym, a także dynamicznemu rozwojowi procesów biznesowych. Przy tym należy podkreślić, że to na działach IT spoczywa obowiązek radzenia sobie z rosnącymi możliwościami wyboru i dynamicznie zmieniającą się liczbą dostawców usług IT, w tym rozwiązań chmurowych. Nowe środowisko technologiczne determinuje działy IT nie tylko do korzystania z nowych narzędzi, ale też do proponowania nowych rozwiązań, aby sprostać oczekiwaniom użytkowników, tym bardziej że często się zdarza, że zakup projektów IT dokonywany jest przez inne jednostki w firmie, bez konsultacji z działem IT.

Chociaż można przypuszczać, że ograniczenie zasobów IT organizacji w związku z przejściem na współpracę outsourcingową i rozwiązania chmurowe osłabi pozycję działu IT, badania pokazują coś odmiennego. T. Fisher stwierdza, że dzięki adaptacji rozwiązań chmurowych menedżerowie IT mają okazję zmienić rolę

z „utrzymującego technologii” na „prawdziwego szefa informacji” zarządzającego danymi jako aktywami organizacji, podobnie jak menedżer finansów zarządza finansami organizacji [Bytryn, Sobińska 2015, s. 35- 36].

Bardzo dużego znaczenia nabiera z jednej strony wzrost poziomu wiedzy związanej z nowymi technologiami, a z drugiej – zrozumienie oczekiwań biznesu przez pracowników działów IT. Działy IT muszą ściśle współpracować z przedstawicielami sfery biznesu i traktować wewnętrznych użytkowników jako klientów, o których satysfakcję należy dbać, ponieważ dzięki temu rosla będzie reputacja działu IT.

Jak wynika z badań przeprowadzonych w 2013 r. przez analityków Cisco Consulting Services (CCS) we współpracy z firmą Intel, rola działów IT będzie zmierzać do pośrednictwa usług na rzecz pozostałych działów przedsiębiorstwa, działając w charakterze organizatora działań całego przedsiębiorstwa, a także nadzorując obsługę, zakup, dostawy oraz zapewniając wsparcie techniczne i bezpieczeństwo danych (tak uważa 76% badanych) [Bradley i in. 2015].

Nowe zadania dla pracowników działów IT obejmować powinny przede wszystkim: negocjowanie złożonych transakcji, wspomaganie wydajności zasobów IT, zarządzanie oczekiwaniami wewnątrz przedsiębiorstwa (przy partnerskiej ścisłej współpracy z innymi jednostkami przedsiębiorstwa) na wszystkich etapach cyklu użytkowania IT, nieustanny rozwój umiejętności organizacyjnych w działaniach w chmurze, a także znajomość dynamicznie zmieniającej się dziedziny IT. Dopiero zmiana obowiązków, umiejętności i kompetencji oraz zakresu odpowiedzialności zwykle obciążonego przestarzałymi procesami i nieelastycznymi systemami działu IT pozwoli właściwie wykorzystać możliwości i potencjał, jaki stwarza implementacja nowych modeli biznesu w obszarze IT i nie tylko, zakładających dostarczanie usług przez jednostki zlokalizowane w dowolnym miejscu na świecie z wykorzystaniem coraz bardziej zaawansowanych technologii.

6. Podsumowanie

W niniejszym artykule podjęto rozważania nad zmieniającą się rolą działów IT we współczesnej praktyce zarządzania. Wskazano w nim najważniejsze tendencje dotyczące zmian modeli biznesu w warunkach dynamicznie rozwijających się technologii informacyjno-komunikacyjnych i wyzwania, jakie się z tym wiążą. Starano się wykazać, że rola i znaczenie działów IT oraz zarządzania IT w dobie coraz szerzej wykorzystywanego sourcingu usług IT (w tym szczególnie outsourcingu i cloud computingu) nie maleje, lecz zmienia się, a nawet rośnie, jako że stale też rosną potrzeby, wymagania i jednocześnie możliwości technologiczne i wyzwania w obszarze IT i biznesu.

Jak zauważają inni autorzy, pozyskiwanie usług od zewnętrznych dostawców, celem szybkiego sprostania zmieniającym się potrzebom biznesu z pominięciem działu IT, nie zawsze stanowi pożądaną praktykę. Angażując dział IT, działy biznesowe mają bowiem możliwość wykorzystania potencjału przejawiającego się strategicznym po-

dejsciem do zaopatrzenia i zarządzania ryzykiem, projektowania efektu skali, planowania łącznych kosztów eksploatacji oraz realizowania spójnej strategii [Bradley i in. 2013].

Przededefiniowanie partnerstwa dla działań biznesowych i współpraca przy tworzeniu wartości staje się koniecznością dla zachowania wpływów działu IT. Użytkowanie zasobów IT powinno zależeć zarówno od działu IT, jak i jednostek biznesowych. Przy tym priorytetowe znaczenie dla działu IT stanowią umiejętności związane z szybkością działania, oferowaniem nowej jakości usług, rozwojem innowacji. Zmiany, jakie należałoby przeprowadzać, winny koncentrować się na następujących obszarach [Butryn, Sobińska 2015, s. 37]:

- współpracy działów IT z pozostałymi działami przedsiębiorstwa, mającymi wpływ na wszystkie etapy wykorzystywania zasobów IT,
- tworzeniu wartości, będąc partnerem dla działań biznesowych w obszarze mechanizmu planowania, budżetowania, finansowania, ryzyka i modeli zarządzania,
- innowacyjności w aktywnym poszukiwaniu możliwości zmian w funkcjonowaniu organizacji,
- kreowania i utrzymywania IT jako siły napędowej wzrostu konkurencyjności firm.

Wydaje się, że naturalnym następstwem przemian w zakresie dostępu do zasobów IT i sposobów ich wykorzystywania będzie rosnące znaczenie nowych kompetencji działów IT, które przede wszystkim powinny umiejętnie współdziałać z pozostałymi jednostkami biznesowymi tak, by tworzone wspólnie rozwiązania faktycznie przyczyniały się do rozwoju i wzrostu konkurencyjności organizacji. Pracownicy działów IT powinni stawać się coachami i mentorami, którzy motywowałiby i inspirowali do podejmowania działań w zakresie doskonalenia i poprawy efektywności obszaru IT oraz pomagali w usuwaniu przeszkód uniemożliwiających optymalne jego funkcjonowanie, przede wszystkim zapewniając fachową wiedzę i wsparcie wszystkim zainteresowanym stronom.

Literatura

- Bradley J., Macaulay J., Noronha A., Sethi H., 2015, *Wpływ chmury na modele użytkowania zasobów IT*, http://www.cisco.com/web/aboutac79/docs/re/Impact-of-Cloud-IT-Consumption-Models_Top-10_pl.pdf (22.05.2015).
- Butryn B., Sobińska M., 2015, *Cloud computing a transformacja roli działów IT*, *Przegląd Organizacji* 8 (907)/2015, s. 32-38.
- Chew E.K., Gottschalk P. (red.), 2013, *Knowledge Driven Service Innovation and Management: IT Strategies for Business Alignment and Value Creation*, IGI Global.
- Chomiak-Orsa I., 2013, *Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji. Podejście modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Duczowska-Piasecka M., Poniatowska-Jaksch M., Duczkowska-Małysz K. (red.), 2013, *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa.
- Grembergen W.V., De Haes S. (red.), 2012, *Business Strategy and Applications in Enterprise IT Governance*, IGI Global 2012.

- Orzechowski R., 2007, *Efektywne zastosowanie IT w przedsiębiorstwie*, E-mentor, nr 3 (20)/2007, <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/20/id/442> (5.01.2017).
- Penc J., 2003, *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa.
- Perechuda K. (red.), 2015, *Advanced Business Models*, 2015, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Sobińska M., 2015, *Przewodnik sourcingu IT*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Sobińska M., Willcocks L.P., 2015, *IT outsourcing management in Poland – trends and performance*, Strategic Outsourcing: An International Journal, vol. 9 iss. 1, <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/SO-10-2015-0024>.
- Solli-Saether H., Gottschalk P., 2010, *Managing IT Outsourcing Performance*, IGI Global.
- Waszczuk P., 2016, *IDC: W europejskich firmach postępuje transformacja roli IT*, <http://itwiz.pl/idc-europejskich-firmach-postepuje-transformacja-roli/> (26.04.2016).